Annexe 1

SUPPORT DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITE ET DE DEVELOPPEMENT

Identification de l'établissement : **Date de l'entretien :**……

……
……
……
……
……

Responsable hiérarchique :
……

IDENTIFICATION DU SALARIE

NOM et PRENOM……DATE DE NAISSANCE……..……

EMPLOI OCCUPE……DEPUIS LE……..

DATE D'ENTREE DANS L'ETABLISSEMENT …….

ANCIENNETE DANS LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT……..……
DIPLOMES……
……

PARCOURS PROFESSIONNEL…….....
……
……
……
……

FORMATIONS REALISEES……..
……
……
……

CONTENU DE LA FONCTION EXERCEE	OBSERVATIONS DU SALARIE

Annexe 1

MODIFICATIONS INTERVENUES EN COURS D'ANNEE DANS LES ACTIVITES PRINCIPALES ET PERMANENTES DE LA FONCTION

OBJECTIFS ET RESULTATS DE LA PERIODE ECOULEE	
OBJECTIFS PERMANENTS	**REALISATION ET COMMENTAIRES**
OBJECTIFS PARTICULIERS DE L'ANNEE ECOULEE	**REALISATION ET COMMENTAIRES**

ANALYSE DE L'ANNEE ECOULEE
1. FACTEURS AYANT INFLUE SUR LES REALISATIONS

Annexe 1

2. OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES A LA GRILLE D'APPRECIATION	
OBSERVATIONS DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE	**OBSERVATIONS DU SALARIE**

3. CONCLUSION
a. APPRECIATION GLOBALE PAR LE SALARIE
b. APPRECIATION GLOBALE PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE

4. OBJECTIFS ET/OU MISSIONS PRINCIPALES DE L'ANNEE A VENIR (à définir lors de l'entretien) Objectifs : actions, résultats attendus, délais et moyens pouvant concerner : - la fonction actuelle - un élargissement de la fonction actuelle - le comportement dans la fonction - des progrès à réaliser dans la maîtrise des compétences individuelles - un niveau d'implication dans le poste - …

Annexe 1

5. ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION ENVISAGEE DANS LE POSTE

6. PROJET PROFESSIONNEL DU SALARIE

7. COMMENTAIRES DU SALARIE *

*** Si nécessaire, faire apparaître les points de divergence**

Date et signature*
Le salarié **Le responsable hiérarchique**

Copies transmises au salarié, au responsable hiérarchique, au chef d'établissement.

* Le salarié signe le jour même le document et dispose d'un délai de 48h pour faire parvenir d'éventuelles remarques par écrit.

Annexe 2

Exemple de lettre d'invitation qui doit comporter un certain nombre d'éléments « incontournables ».

Madame, Monsieur[1],

J'ai le plaisir de vous inviter à votre *Entretien Annuel d'Activité et de Développement* le mardi 15 novembre de … h à … h[2] dans mon bureau[3].

Conformément à l'information faite le XXX[4], vous trouverez, ci-jointe, la grille d'appréciation/fiche individuelle de compétence (?)[5] de votre activité qu'il vous appartient de remplir et qui sera le support de notre entretien.

Cet entretien vise à :

- échanger,
- se dire ce qui va bien et ce qui peut être amélioré,
- dresser le bilan de votre activité dans l'établissement,
- rechercher les évolutions éventuelles de votre poste en définissant vos nouveaux objectifs pour l'année à venir,
- ensuite lors de l'entretien professionnel, réfléchir ensemble aux besoins éventuels de formation nécessaires à une évolution dans votre carrière ou une mise à niveau rendue indispensable par l'évolution de votre fonction.

Je me tiens à votre disposition ainsi que X[6] pour vous donner les précisions qui vous semblent nécessaire à son bon déroulement.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, ...

MODELE

[1] La lettre doit être fortement personnalisée.

[2] La plage horaire doit être assez précise et suffisamment longue pour permettre à l'entretien de se dérouler correctement ; il montre psychologiquement au collaborateur l'importance qui lui est accordée. Par contre, puisque la ponctualité est appréciée dans la grille, elle doit être respectée par le meneur de l'entretien.

[3] Le lieu est stratégique ; le bureau du CE ou du Cadre offre la solennité nécessaire, mais chacun reste juge du lieu le plus adéquat.

[4] On précise ici : lors de telle réunion, en début d'année, par la circulaire n° X du W, lors du comité d'entreprise du W,…… il est fondamental que l'ensemble des personnels de l'établissement aient été préalablement informés de la procédure mise en place.

[5] Selon le terme choisi on privilégie les compétences ou leur évaluation ; à voir ?!

[6] Un collaborateur spécialisé (responsable RH, par ex.), s'il existe.

Annexe 3

POUR LE CHEF D'ETABLISSEMENT OU LE CADRE DELEGUE A L'ENTRETIEN

EAAD : mode d'emploi

L'Entretien Annuel d'Activité et de Développement (**EAAD**) est un moment important tant pour le salarié que pour le chef d'établissement.

Il vise à évaluer l'activité professionnelle et les compétences du salarié ; il s'agit d'un outil de GRH qui « permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes, une rencontre entre deux personnes travaillant ensemble et souhaitant mettre en perspective le travail de l'une par le regard professionnel de l'autre ».

Il est un temps privilégié de rencontre entre un responsable et le salarié autour des objectifs professionnels qui ont été définis préalablement, des conditions de leur réalisation. Il traite également des compétences actuelles et, éventuellement, de celles restant à acquérir.
Une appréciation réussie permet de mieux accompagner les modifications dans l'organisation de l'établissement par **l'implication** des différents personnels.

Après consultation du CHSCT, puis du CE (à défaut les DP), et information des salariés, cet entretien se déroule en deux temps :

1. Premier temps : invitation du salarié deux semaines environ avant la date fixée. Sont joints :
   - un support de l'entretien,
   - une grille d'appréciation à remplir, accompagnée de son mode d'emploi.

2. Second temps :
   a. l'entretien permet à partir des documents remplis par le salarié et le responsable hiérarchique désigné, de confronter les réponses par le *dialogue* afin de parvenir à des documents communs (support d'entretien et grille d'appréciation) **bilan de l'entretien, et point de départ pour l'année à venir.**
   b. Ces documents servent de guide et de référence tout au long de l'année et de point de départ pour l'entretien de l'année suivante.

Par ces deux temps, on indique clairement au salarié que son point de vue est essentiel et que le dialogue est privilégié. Le salarié dont on attend une implication dans le projet de nos établissements et dans notre communauté éducative doit se sentir acteur et impliqué dans son évaluation afin de la dédramatiser.

L'entretien permet à deux personnes de « se poser » en établissant une relation de confiance, base de la réussite de la rencontre. La crainte pour le salarié, les hésitations (la première fois) pour le supérieur hiérarchique peuvent créer des crispations et détourner l'entretien de son objectif réel : permettre à l'établissement de faire une analyse objective de la situation professionnelle de la personne et favoriser l'expression de celle-ci sur le cœur de son métier et de sa pratique.

Des conditions matérielles sont souhaitables ; le temps de l'entretien doit être libre : ne pas répondre au téléphone, ne pas se laisser déranger, se concentrer sur ce moment privilégié, disposer le lieu de la réunion de telle façon à ce que le contact soit facilité et détendu (cela ne signifie pas : non professionnel ! au contraire), offrir un café, etc.…. selon la personnalité de chacun et la tradition de l'établissement. Il est néanmoins indispensable de rester soi-même lors de cet entretien afin d'éviter l'impression de superficialité de la rencontre si elle n'est pas *en vérité*.

Par exemple, si l'entretien est pensé *réellement* comme un rapport entre deux *personnes*, l'usage du « je » ou du « nous » est à privilégier sur le « on ». Le « nous » même permet parfois des précisions indispensables : deux personnes parlent chacune en leur nom.

La grille qui est proposée peut être modifiée et aménagée selon ce que chaque chef d'établissement veut mesurer : les critères généraux, le rapport aux autres, les critères spécifiques au poste de travail et une partie complémentaire réservée à l'encadrement.
Elle doit cependant être efficace et valoriser l'objectivité de l'approche.

Un EAAD est réussi :

- lorsqu'il conduit à un accord dans l'appréciation,
- lorsqu'il permet au salarié de se sentir écouté et reconnu,
- et/ou lorsqu'il offre des solutions aux éventuelles difficultés rencontrées.

Annexe 4

POUR LE SALARIE

EAAD : mode d'emploi

Comme l'entretien d'embauche, *l'Entretien Annuel d'Activité et de Développement* (**EAAD**) est un des entretiens professionnels que vous avez au fil de votre carrière.

Il est un temps privilégié de rencontre entre un responsable et le salarié autour des objectifs professionnels qui ont été définis préalablement, des conditions de leur réalisation. Il traitera également des compétences actuelles, voire éventuellement, de celles à acquérir.

Cet entretien se déroule en deux temps :

1. Premier temps : Une invitation vous est adressée deux semaines environ avant la date fixée. Elle est accompagnée d'une grille d'appréciation que vous avez à remplir, de son mode d'emploi et du support d'entretien.
2. Second temps :
    a. L'entretien se déroule à partir des grilles préalablement remplies par vous-même d'une part, et par votre responsable hiérarchique d'autre part. Le dialogue permet de comparer les réponses. Cet échange conduit à une **grille d'appréciation commune, bilan de l'entretien, et point de départ pour l'année à venir.**
    b. Cette grille sert de guide et de référence au long de l'année et de point de départ de l'entretien de l'année suivante.

Le temps pris pour compléter la grille est ainsi essentiel à la réussite de la rencontre ; il est fondamental d'accorder la plus grande attention aux réponses à apporter qui permettent d'apprécier avec objectivité votre activité.

Vous avez à être acteur de votre entretien, parce que membre de la communauté éducative, impliqué dans la vie de l'établissement.

La grille d'appréciation, que vous allez compléter, analyse plusieurs points de votre collaboration au sein de notre établissement : **les critères généraux, le rapport aux autres, les critères spécifiques au poste de travail et une partie complémentaire réservée à l'encadrement**.

Les critères retenus sont identiques pour tous les personnels de l'établissement, garantissant l'objectivité de l'appréciation et son équité.

Chaque rubrique est elle-même précisée par des définitions dans les cases qui sont à cocher.

La grille comporte ensuite 4 niveaux de résultats allant de « insatisfaisant» à « excellent » à cocher par le salarié et le responsable hiérarchique. Une dernière colonne permet d'indiquer si vous êtes ou non concerné par l'ensemble des critères d'appréciation de la grille.

Ces résultats constituent le support de l'entretien et doivent permettre, en cas de divergence, de vous expliquer. L'objectif est de parvenir en fin d'entretien à une grille commune acceptée par les deux parties.

L'écoute et le dialogue sont le fondement de cet entretien. Celui-ci se déroule dans la confiance et le respect mutuel des personnes. Les résultats de l'entretien sont confidentiels. Chaque année, le dossier de l'entretien est archivé dans votre dossier personnel et une copie vous est transmise.

Annexe 5 **Grille d'appréciation**

ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITE ET DE DEVELOPPEMENT					
CRITERES D'APPRECIATION	**--**	**-+**	**+**	**++**	**Non concerné par la question**
Critères généraux					
Respect du projet d'établissement	Ne respecte pas le projet □	Respecte partiellement le projet □	Respecte le projet □	Est en parfaite adéquation avec le projet □	
Ponctualité *(par retards, il faut comprendre retards injustifiés)	Met en cause par ses retards* le bon fonctionnement de l'établissement □	Quelques retards* perturbant le fonctionnement du service □	Régulièrement à l'heure □	A bien intégré l'importance de la ponctualité pour le bon fonctionnement de l'établissement □	
Respect du planning	Ne respecte pas le planning □	Respecte partiellement le planning □	Respecte régulièrement le planning □	Respecte parfaitement le planning □	
Implication professionnelle	Manifeste peu d'intérêt pour son travail □	Implication irrégulière □	Bonne implication □	Forte implication □	
Obligation de discrétion dans l'exercice de ses fonctions	Ne respecte pas l'obligation □	Respecte partiellement l'obligation □	Respecte l'obligation □	Respecte parfaitement l'obligation □	
Compréhension des consignes	Difficile □	Partielle □	Bonne □	Très bonne □	
Volonté de se perfectionner	Aucune □	Peu de volonté □	Réelle volonté □	Est, de par sa volonté de se perfectionner, un élément moteur au sein de l'établissement □	
Résolution de problèmes	Ne résout pas les problèmes□	Résout partiellement les problèmes □	Bonne capacité □	Très bonne capacité □	
Souci des règles d'hygiène et de sécurité (pour soi et pour les autres)	Ne se soucie pas □	Se soucie irrégulièrement □	A le souci du respect des règles □	Se soucie parfaitement □	
Rapport aux autres					
Qualité d'écoute par rapport à la hiérarchie	□ne tient pas compte des remarques et consignes de la hiérarchie	□accepte la hiérarchie mais ne tient pas assez compte des consignes et remarques	□applique les consignes et les remarques	□rend compte à la hiérarchie et sait être force d'amélioration des consignes	□
Relationnel (par rapport à l'extérieur : familles, élèves, fournisseurs)	□ donne une mauvaise image de l'établissement	□ est indifférent à l'image de marque de l'établissement	□contribue à la bonne image de l'établissement	□ contribue par son action à la valorisation de l'image de l'établissement	□

Travail en équipe	ne communique et ne travaille jamais avec ses collègues	Ne communique et ne travaille pas suffisamment avec ses collègues	sait communiquer et travailler régulièrement avec ses collègues	sait communiquer et travailler régulièrement avec ses collègues - en outre, contribue à dynamiser l'équipe	
Réactivité / initiative	n'est pas concerné quand une situation nouvelle se présente	prévient sa hiérarchie quand une situation nouvelle se présente	dans une situation nouvelle, alerte et propose une solution à sa hiérarchie	agit en fonction de chaque situation nouvelle et en réfère à sa hiérarchie	
Maitrise de soi (face à une situation professionnelle inhabituelle)	ne se maîtrise pas et peut perturber l'environnement	perd sa capacité d'action	reste calme et applique les consignes appropriées	fait face à l'évènement et agit en conséquence	
Critères spécifiques au poste					
Maîtrise technique	Ne se préoccupe pas de la maîtrise nécessaire	Doit s'améliorer	Maîtrise technique correcte pour le poste	Niveau expert	
Outil de travail	Ne respecte pas son outil de travail	Entretient ponctuellement son outil de travail	Utilise correctement son outil de travail	Alerte sa hiérarchie sur les dysfonctionnements - propose des améliorations	
Sens de l'économique	Ne se sent pas concerné - n'intègre pas cette préoccupation	Est sensibilisé et le manifeste de temps à autre	Manifeste régulièrement son souci de l'économie	Idem et propose des améliorations	
Sens du service aux famille et élèves	Ne se sent pas concerné - n'intègre pas cette préoccupation	S'applique avec quelques maladresses	Maintient le bon rapport avec les familles et les élèves	En fait une préoccupation constante	
Présentation (en lien avec le poste)	Présentation inadaptée	Présentation pas toujours adaptée	Bonne présentation	Très bonne présentation	
Autonomie (en lien avec le poste)	Absence d'autonomie	Partielle	Bonne	Très bonne	
Comportement face à la sécurité	Ne respecte pas les consignes élémentaires (ou les principes de base)	Respecte les consignes a minima	Respecte l'ensemble des consignes	Idem et anticipe les situations	
Analyse/Synthèse	Ne sait pas décomposer les problèmes	Parvient à percevoir les différents éléments d'une situation	Sait identifier, sélectionner et hiérarchiser les éléments d'un problème et	Sait prendre les décisions nécessaires pour résoudre des questions dépassant éventuellement son cadre de compétence	

			proposer une solution □	□	
Vérification de son travail	N'en voit pas la nécessité□	N'y pense pas spontanément□	Accomplit les vérifications nécessaires□	En a le réflexe permanent□	□
Pour l'encadrement d'équipe					
Capacité à mobiliser, à faire adhérer	Ne se positionne pas comme fédérateur □	Commet quelques maladresses dans l'impulsion qu'il souhaite donner à l'équipe □	Sait convaincre et motiver □	Sait mobiliser son équipe en la faisant adhérer aux changements et projets au service de l'établissement □	
Gestion de l'équipe : contrôle et organisation de l'activité	Ne parvient pas à établir une organisation du travail efficace□	Désorienté devant l'urgence ou l'incident et insuffisamment exigeant□	Dresse assez bien le plan de travail et en suit régulièrement l'exécution□	Sens élevé de l'organisation - sait s'adapter aux situations nouvelles□	
Animation administrative de l'équipe	Ne laisse aucune consigne aux collaborateurs - ne réfère pas à sa hiérarchie□	Différe la transmission de certaines informations dans le cadre des procédures requises□	Rend compte en général de la marche de son équipe et transmet les directives à son équipe□	Crée et diffuse avec pertinence à ses collaborateurs et à sa hiérarchie les informations relatives à son service□	
Capacité à évaluer le travail des collaborateurs	N'assume pas pleinement sa mission d'évaluation □	Rencontre des difficultés dans sa mission d'évaluation□	Sait évaluer le travail de ses collaborateurs□	Par l'évaluation, sait faire évoluer les compétences de ses collaborateurs□	
Capacité à développer les compétences des collaborateurs	Ne sait pas reconnaître ou valoriser les compétences de ses collaborateurs□	Ne cherche pas à développer ou diversifier les compétences de ses collaborateurs□	Sait reconnaître les compétences de ses collaborateurs et sait les valoriser□	Considère le développement des compétences des collaborateurs comme une priorité pour la personne et le service□	
Capacité à déléguer et à contrôler	Ne sait pas déléguer□	Délègue ponctuellement et en exerce le contrôle de manière intermittente□	Délègue et contrôle avec rigueur le travail de ses collaborateurs□	Sait faire évoluer les délégations mises en place par un contrôle efficace□	
Aptitude au dialogue, à la communication et à la négociation	Montre peu d'aptitude□	Ne sait pas toujours communiquer, dialoguer avec l'ensemble de ses collaborateurs□	Entretient une communication et un dialogue réguliers au sein de son service□	Sait dynamiser la communication, le dialogue et la négociation au sein de son équipe□	
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits	Refuse ou ne sait pas identifier les conflits□	Gère avec difficulté les conflits qui se présentent□	Gère efficacement et permet la résolution des conflits□	Par son aptitude, prévient, arbitre et gère les conflits□	
Comportement face à la sécurité du travail	Néglige les consignes de sécurité dont il est responsable□	Manque de vigilance face à la sécurité du travail□	Veille activement au respect des règles de sécurité du travail□	Impulse au sein de son équipe un comportement adapté aux règles de sécurité□	